

УДК 336.14

**Н. В. Ковалева** (n.kovaleva72@mail.by),  
кандидат экономических наук, доцент  
Белорусского торгово-экономического  
университета потребительской кооперации

## ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

В предложенной статье представлены современные подходы к системе бюджетного управления и администрирования бюджета на предприятии с учетом сложившегося экономического положения в стране. В статье также рассмотрены различные варианты организации бюджетного процесса. Предложенные рекомендации позволят более эффективно управлять деятельностью предприятий.

The article represents modern approaches to budget management system and administration of budget, taking into account the current economic situation in the country. It describes various options of the organization of budget process. The proposed recommendations will help to manage activities of enterprises more effectively.

**Ключевые слова:** бюджет; процесс; система; управление; специалист; администрирование; финансовое планирование.

**Key words:** budget; process; system; management; specialist; administration; financial planning.

### Введение

*В современных экономических условиях предприятия часто испытывают трудности, связанные с повышением уровня затрат, потерей прозрачности и ясности в системе управления организацией, снижением эффективности деятельности и ухудшением финансовых показателей. В связи с этим, для эффективного управления производственной, финансово-хозяйственной деятельностью предприятия, необходимо разрабатывать и внедрять новые методы управления, отвечающие настоящим условиям экономики.*

*Одним из эффективных методов управления деятельностью предприятия является бюджетное управление, представляющее собой систему планирования, учета, контроля и анализа деятельности предприятия в финансовом выражении. Данная система ведется в формате бюджетов по центрам ответственности. Бюджетное управление позволяет эффективно управлять предприятием путем постановки конкретных целей, планирования, осуществления контроля на основе утвержденных планов, анализа результатов и сопоставления их с плановыми показателями, выявления причин отклонений и принятия решений, устраняющих эти расхождения.*

Оптимальная система бюджетного управления должна, с одной стороны, предоставлять максимально сжатую и формализованную информацию для высшего руководства, а с другой, – давать достаточно аналитических возможностей руководителям среднего звена. Возникающие в результате вопросы о параметрах данных, аналитиках и глубине планирования часто приводят к необходимости оптимизации существующей структуры управления предприятием.

Бюджетное управление является пошаговым процессом, при котором представители нескольких подразделений, и как минимум, двух уровней управления должны согласовать целевые показатели каждого бюджета.

Замкнутым контуром бюджетного управления является бюджетный процесс, который используется для достижения двух основных целей – планирования и контроля. В процессе планирования руководству предприятия для принятия взвешенных решений необходимо обладать отфильтрованной и обобщенной информацией о подразделениях, носителями которой являются менеджеры нижнего уровня. Такой информацией их обеспечивает бюджетный процесс, построенный по принципу «снизу вверх». В то же время зачастую и менеджеры нижнего уровня могут более взвешенно планировать при наличии у них информации от руководства, которое, как правило, гораздо лучше осведомлено об общей картине в рамках предприятия и его долгосрочных целях. В качестве средства для контроля бюджет может быть очень эффективен как инструмент,

позволяющий задавать пределы ответственности и полномочий нижестоящих менеджеров и анализировать эффективность работы и качества планирования [1].

Всем участникам процесса бюджетного управления должны быть абсолютно ясны принципы формирования бюджета предприятия, базовые допущения и условия, на основе которых происходит поиск взаимоприемлемого компромисса. Эти принципы зависят от идеологии управления, целей и стратегии деятельности предприятия и отражают способ достижения этих целей, стратегическую концепцию управления. С другой стороны, на выбор принципа влияют внешние и внутренние ограничения и условия осуществления хозяйственной деятельности.

Весь процесс проектирования системы бюджетного управления на предприятии необходимо разбить на три этапа, условно называемых проектным заданием, проектом и внедрением. Это вызвано необходимостью выделить контрольные точки, в которых можно оценить качество разработанных проектных решений и степень готовности создаваемой системы бюджетного управления.

Важным элементом в обеспечении системы бюджетного управления является кадровое обеспечение, под которым понимается процесс подбора, подготовки, обучения руководящих кадров и кадров специалистов, а также закрепление этих кадров за отдельными задачами, решаемыми посредством системы бюджетного управления. Персонал системы бюджетного управления можно разделить на четыре категории: пользователи, администраторы, аналитики, технические работники.

Пользователями являются руководители высшего звена (генеральный директор, его заместители), а также руководители, отвечающие за реализацию предприятием отдельных функций (маркетинга, производства, снабжения, финансового обеспечения и т. п.). Все они руководствуются бюджетами и отчетами в своей повседневной деятельности при реализации соответствующих функций.

Администраторы системы бюджетного управления, в лице руководителя специального бюджетного органа и его заместителей, ответственны за организацию функционирования системы бюджетирования на предприятии. Администраторы системы бюджетного управления выполняют следующие функции:

- координируют работу аналитиков системы;
- предоставляют пользователям бюджеты и отчеты, организуют их рассмотрение, обсуждение и утверждение;
- решают вопросы совершенствования и развития системы бюджетного управления.

Аналитики системы бюджетирования представляют собой сотрудников функциональных отделов и служб предприятия, ответственных за составление и анализ бюджетов и отчетов (менеджеры, маркетологи, финансисты, бухгалтеры, экономисты, сотрудники производственных, плановых отделов, отделов снабжения и т. д.).

Технические работники отвечают за сбор, систематизацию и обработку информации. Они могут специализироваться на плановой, учетной и аналитической работе, в зависимости от видов бюджетов, видов работ, связанных с обработкой информации.

На различных этапах цикла бюджетного управления задействованы сотрудники, задачи которых различны. Распределение сотрудников (специалистов) предприятия различных уровней и служб в процессе бюджетного управления представлено в таблице [2, с. 95].

**Вклад сотрудников различных уровней и отделов в процесс бюджетного управления**

Участники процесса бюджетного управления	Этапы процесса бюджетного управления				
	Составление бюджета	Сбор фактических данных	План-фактный контроль	Анализ исполнения бюджета	Корректировка бюджета
Руководители	Утверждают бюджет			Участвуют в интерпретации	Утверждают обоснованные

предприятия				результатов анализа	корректировки
Руководител и центров финансовой ответственности	Проверяют и уточняют сценарии бюджета		Принимают меры по парированию отклонений от бюджета в оперативном режиме		Выдвигают предложения по управленческому воздействию
Сотрудники: экономического отдела	Готовят базовый вариант бюджета, проверяют отобранные сценарии на соответствие целям и планам предприятия		Выявляют фактические отклонения от плановых показателей	Готовят аналитические отчеты и частично интерпретируют результаты	Проверяют соответствие предлагаемых корректировок целям и планам предприятия
финансового отдела					
бухгалтерии		Вводят фактические данные в учетную систему			
информационного технологического отдела		Обеспечивают обработку и хранение данных		Способствуют подготовке аналитических отчетов	
отдела маркетинга	Предлагают сценарии развития (бюджета)				
отдела продаж		Передают фактическую информацию для обработки			
производственных подразделений					
кредитного отдела					

Как видно из таблицы, этап разработки бюджетов предполагает участие следующих специалистов предприятия:

- экономистов для подготовки базового варианта основных бюджетов, а также для проверки отобранных сценариев бюджета на соответствие планам и целям предприятия;
- маркетологов и специалистов отдела продаж для составления различных сценариев доходной и расходной части бюджета, а также бюджетов закупок и производства;
- руководителей центров финансовой ответственности для проверки и уточнения показателей;
- руководителей предприятия для утверждения бюджетов [2, с. 94–96].

Этап сбора информации об исполнении бюджета требует участия следующих специалистов:

- всех сотрудников предприятия, связанных с передачей исходной информации к сотрудникам, которые вводят данные в учетную систему. При этом очень важно разделить предоставление информации и внесение ее в систему, потому что этими правами наделены разные специалисты;
- сотрудников, в обязанности которых входит ввод определенных данных в учетную систему: бухгалтеров, продавцов, сотрудников кредитного отдела и т. д.;
- сотрудников информационного технологического отдела, которым необходимо обеспечить сбор и обработку поступающей информации [2, с. 96].

Этап план-фактного контроля исполнения бюджета обычно целиком ложится на плечи специалистов экономического отдела и в некоторой степени – на руководителей центров финансовой ответственности.

Анализ бюджетной отчетности (план-факт, факторный анализ, анализ эффекта и эффективности исполнения) включает две стадии:

- стадию подготовки аналитической информации и аналитических отчетов (при этом она является прерогативой экономического отдела или бухгалтерии);
- стадию интерпретации полученных результатов, при этом она может находиться в ведении не только экономического отдела, но и руководства предприятия или руководителей центров финансовой ответственности [2, с. 97].

Этап корректировки бюджетов предполагает участие следующих сотрудников:

- руководителей центров финансовой ответственности и предприятия для выдвижения предложений по воздействию на производственно-финансовую деятельность;
- экономистов для проверки влияния того, как реализация тех или иных предложений повлияет на достижение цели предприятия и выполнение его планов;
- руководителей предприятия для утверждения обоснованных корректировок [2, с. 97].

Из таблицы видно, что переход на бюджетное управление создает наибольшую нагрузку для сотрудников экономического отдела и руководителей центров финансовой ответственности.

Внедрение бюджетных технологий в современных условиях требует наведения внутреннего порядка и ужесточения организационного регламента. И эта проблема решается не по приказу директора о начале финансового планирования или анализа, а постепенно, с развитием управленческой деятельности. В первую очередь (для идеологии минимального бюджетирования), целесообразно изменить существующий на предприятии порядок подписания и представления финансовых документов.

При внедрении более сложных систем бюджетирования роль организационного регламента возрастает. При этом возможны различные варианты организации бюджетного процесса.

На небольшом предприятии составлением бюджетов и отчетов об их исполнении может заниматься бухгалтерия, поскольку она имеет наиболее квалифицированные кадры по вопросам финансового планирования и анализа. Утверждение бюджетов и отчетов на таком предприятии – это функция директора или специального органа при директоре. Таким органом может быть внеструктурное подразделение (бюджетный комитет, бюджетная комиссия, бюджетная рабочая группа) или штатный орган – правление и т. п.

На средних и крупных предприятиях в разработке бюджетов участвуют несколько отделов и служб аппарата управления. Каждый бюджет – это план реализации определенной функции предприятия. Как уже было отмечено ранее, система бюджетирования имеет функциональную структуру. И аппарат управления предприятием строится, как правило, по функциональному признаку. Каждая функциональная служба аппарата управления предприятия логически «привязана» к тому или иному бюджету и должна принимать участие в его разработке. Например, отдел маркетинга разрабатывает бюджет продаж и бюджет расходов на реализацию; производственный отдел – бюджет производства; отдел снабжения – бюджет затрат на материалы и т. д.

Кроме этого, на средних и крупных предприятиях принято выделять так называемые центры хозяйственной ответственности (ЦХО). В данном случае под ЦХО понимаются такие подразделения предприятия, различные аспекты деятельности которых планируются, контролируются, анализируются средствами системы бюджетирования. В линейно-функциональной структуре предприятия такими ЦХО являются основные, вспомогательные, обслуживающие цеха и службы. В дивизиональной структуре предприятия в качестве ЦХО выступают филиалы или обособленные структурные подразделения (дивизионы). Линейные подразделения и службы предприятия могут иметь операционные бюджеты (бюджет производства, бюджет запасов, бюджет затрат и т. п.), а дивизионы предприятия, наряду с операционными, и самостоятельные финансовые бюджеты. В разработке и согласовании бюджетов все ЦХО должны принимать активное участие. Кроме того, в подготовке бюджетов задействованы и другие функциональные службы предприятия: бухгалтерия, служба главного энергетика, служба главного инженера и др.

На предприятии должен быть организационно-методический центр по бюджетированию. Могут быть различные варианты организации такого центра. Например, может быть создан специальный орган (бюджетная служба, бюджетный отдел, бюджетный комитет). На некоторых предприятиях роль такого методического центра возлагается на планово-экономический отдел или финансовую службу. Возможны и другие варианты: бюджетная группа при финансовом директоре предприятия, бюджетно-методическая комиссия при директоре по экономике и др.

При любом варианте на предприятии должно быть должностное лицо, ответственное за составление, согласование, утверждение бюджетов и отчетов. При разработке и внедрении

системы бюджетирования наиболее приемлемым является принцип «первого руководителя», так как генеральный директор предприятия должен лично участвовать в разработке системы (анализировать и утверждать ее основные проектные решения) и в ее регулярном применении – изучать и утверждать бюджеты и отчеты.

Ключевая идея рассмотренной схемы администрирования системы планирования (бюджетом) – это функциональная специализация. При этом каждый бюджет составляет та функциональная служба предприятия, которая и раньше решала аналогичный круг вопросов под методическим руководством бюджетного комитета. Тем самым достигается преемственность при переходе на новые управленческие технологии. Также максимально учитывается опыт работающих на предприятии специалистов, не разрушается наработанная на предприятии управленческая деятельность.

Однако, данная схема администрирования имеет и недостатки, так как в ней присутствует относительная разобщенность функциональных отделов и служб, что приводит иногда к искажению информации и к ее медленной передаче. Это имеет место при горизонтальных связях (руководители и специалисты разных функциональных отделов не могут понять проблемы друг друга), так и при вертикальных (медленно принимаются решения в результате медленного прохождения информации по всей иерархической цепочке). При этом качество решений на высшем уровне зачастую определяется не столько компетентностью самих руководителей (она может быть высокой), сколько надежностью и достоверностью поступающей информации.

Отдельные подразделения, уделяя слишком много внимания своим обязанностям, имеют тенденцию к организационному консерватизму и сопротивляются переменам. Внедрение системы бюджетирования меняет ритм и содержание их работы, что может быть причиной увеличения числа конфликтов между функциональными звеньями. Ведь согласование результатов работы функциональных служб осуществляется на уровне первого лица, а это ведет к перегрузке генерального директора и к затягиванию сроков составления бюджетов или отчетов.

Названные недостатки можно преодолеть путем осуществления следующих мероприятий:

- внедрения четких организационных регламентов;
- придания бюджетным технологиям высшего приоритета;
- проведения кропотливой разъяснительной работы;
- применения на предприятии материального и морального поощрения.

Другой вариант администрирования системы финансового планирования включает разработку всех бюджетов, а также составление всех отчетов об исполнении бюджетов в едином центре. На некоторых предприятиях предпринимались попытки реализовать именно данный вариант, через создание службы контроллинга, службы бюджетного управления и т. п. Такой подход обеспечивает методологию единства бюджетного процесса на предприятии, что позволяет эффективно использовать вычислительную технику и современные информационные технологии. Однако недостатком может быть конфликт интересов с работниками функциональных служб, у которых все равно нужно получать первичную плановую, нормативную и учетную информацию. Другим недостатком является параллелизм с бухгалтерской работой на предприятии, в результате чего внешняя и внутренняя финансовая отчетность «нарабатывается» как бы в разных плоскостях, плохо стыкуясь между собой.

При имеющихся недостатках возможен еще один вариант администрирования системой финансового планирования, когда составление бюджетов или выполнение функций планирования «разнесено» по функциональным службам, а учет выполняется централизованно, например, в бухгалтерии или в специальном центре учета затрат. При этом часть отчетов об исполнении бюджетов, например, затрат, движения денежных средств, доходов и расходов, а также оперативный бухгалтерский баланс составляются централизованно, а часть (например, отчеты об исполнении бюджетов продаж, производства, закупок, запасов) – децентрализованно, в соответствующих функциональных подразделениях. Возможны и другие варианты организации планирования, учета, контроля и анализа в рамках технологии бюджетного управления на предприятии.

Таким образом, построение схемы администрирования бюджета – сложная менеджерская задача, которая должна решаться на каждом предприятии по-своему, с максимальным учетом личностных качеств работающих на предприятии менеджеров и специалистов, сложившихся традиций, обычаев и корпоративной культуры в целом.

## **Заключение**

Предложенные подходы в системе бюджетного управления и администрирования бюджета на предприятии позволяют координировать работу предприятия в целом; проводить анализ бюджетов и своевременно вносить корректирующие изменения; усовершенствовать процесс распределения ресурсов; повысить обоснованность принимаемых управленческих решений.

#### **Список использованной литературы**

1. **Кикоть, И. И.** Инструменты целеобразования и их связь с бюджетированием / И. И. Кикоть // Потребит. кооп. – 2014. – № 1 (44). – С. 62–65.
2. **Бюджетирование:** шаг за шагом / Е. Добровольский [и др.] ; под. ред. Е. Добровольского. – СПб : Питер, 2006. – 448 с.